

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Передумови впровадження принципів ефективного
корпоративного управління для зміцнення ділової репутації організації»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Софія БЕЛАКОВСЬКА

Керівник: к.е.н, доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ	6
1.1. Сутність, принципи та фактори, що визначають результати корпоративного управління	6
1.2. Характеристика елементів системи ефективного корпоративного управління в організації	13
1.3. Взаємозв'язок стану впровадження принципів корпоративного управління та ділової репутації організації	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ АКТИВІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	28
2.1. Особливості впровадження системи корпоративного управління в організації	28
2.2. Оцінка впливу корпоративного управління на фінансові результати та ділову репутацію організації	33
РОЗДІЛ 3. ЗАСАДИ АКТИВІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	41
3.1. Формування передумов активізації застосування принципів ефективного корпоративного управління задля покращення репутації у бізнес-середовищі	41
3.2. Аналіз впливу заходів з підвищення ефективності корпоративного управління на рівень ділової репутації та конкурентоспроможності організації	47
ВИСНОВКИ	53
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

У сучасному світі, де прозорість та етика управління набувають все більшого значення, впровадження принципів ефективного корпоративного управління стає важливим фактором для зміцнення ділової репутації організації. Ефективне корпоративне управління сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, клієнтів та інших стейкхолдерів, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати компанії. Актуальність цього питання підкреслюється зростаючими вимогами регуляторних органів та суспільства до прозорості та відповідальності бізнесу. Дослідження передумов впровадження ефективних принципів управління є важливим кроком до створення стійких і успішних бізнес-структур.

Варто зазначити, що науковими дослідженнями у цій сфері займалися такі відомі вчені, як І.В. Молдун, О.А. Плешкова, О.В. Серт, Д. Блок, А.-М. Герстнер, Д. Дихніч, І. Дибач, Г. Дідур, М. Житар, С. Залюбовська, О. Іванченко, О. Квілінський, О. Кібік, В. Котлубай, О. Козирева, І. Колос, Р. Костирко, Н. Котвицька, А. Кріль, О. Кузьменко, Л. Лазаренко, В. Лугова, Є. Міщук, А. Мостова, Я. Мулик, О. Плешкова, В. Рябцев, Н. Саркісян, О. Серт, О. Скрипник, Є. Сливка, Ю. Шейко. Однак, незважаючи на численні дослідження, питання ефективного впровадження корпоративних принципів управління у сучасних бізнес-структурах залишається актуальним.

Метою цієї роботи є аналіз передумов впровадження принципів ефективного корпоративного управління для зміцнення ділової репутації організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність, принципи та фактори, що визначають результати корпоративного управління;
- охарактеризувати елементи системи ефективного корпоративного управління в організації;

- встановити взаємозв'язок стану впровадження принципів корпоративного управління та ділової репутації організації;
- визначити особливості впровадження системи корпоративного управління в організації;
- провести оцінку впливу корпоративного управління на фінансові результати та ділову репутацію організації;
- розкрити формування передумов активізації застосування принципів ефективного корпоративного управління задля покращення репутації у бізнес-середовищі;
- проаналізувати вплив заходів з підвищення ефективності корпоративного управління на рівень ділової репутації та конкурентоспроможності організації.

Об'єктом дослідження є процес корпоративного управління організації.

Предметом дослідження є передумови та фактори, що обумовлюють впровадження принципів ефективного корпоративного управління у сучасних бізнес-структурах.

Для вирішення поставлених завдань застосовувались положення діалектичного методу пізнання явищ і процесів, метод системного аналізу і синтезу, економічний аналіз, прийоми статистичного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних вчених з проблематики дослідження, статистичні дані.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ

1.1. Сутність, принципи та фактори, що визначають результати корпоративного управління

Корпоративне управління є надзвичайно актуальним у 2025 р. через низку причин, зокрема, у сучасному світі організації працюють на глобальних ринках, де конкуренція постійно зростає. Ефективне корпоративне управління допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними. Швидкий розвиток технологій вимагає від організацій адаптації та впровадження інновацій. Корпоративне управління забезпечує структуроване впровадження нових технологій та бізнес-моделей. Постійно змінюються закони та нормативні акти, які регулюють діяльність організацій. Високий рівень корпоративного управління допомагає організаціям дотримуватися нормативних вимог та уникати штрафів і санкцій. У 2025 р. зростає увага до екологічних та соціальних аспектів діяльності компаній. Корпоративне управління відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. У свою чергу інвестори та акціонери надають перевагу організаціям з прозорою та ефективною системою управління, що знижує ризики та забезпечує фінансову стабільність.

Корпоративне управління є ключовим аспектом успішної діяльності сучасних організацій та включає системи, принципи та процеси, які визначають, як організації які керуються та контролюються. Його сутність полягає у забезпеченні ефективного функціонування організації та захисті інтересів всіх стейкхолдерів. Корпоративне управління виступає ключовим механізмом, що

визначає стратегічний розвиток та конкурентоспроможність сучасних організацій [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Г.І. Дідур, І.В. Молдун пропонують розуміти принципи корпоративного управління, як ключові орієнтири, що забезпечують ефективне управління організаціями з урахуванням інтересів акціонерів, стейкхолдерів та суспільства загалом. Різні джерела, зокрема міжнародні організації, регулятори та дослідники, пропонують різні набори цих принципів, проте вони зазвичай мають багато спільних рис [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Окремої уваги потребують принципи, які визначені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [Ошибка! Источник ссылки не найден.], зокрема принципи прозорості, відповідальності, принцип прав акціонерів, принцип рівноправності акціонерів, взаємодії з іншими стейкхолдерами.

Принципи, які позиціонуються Інститутом директорів, зокрема у Великій Британії: етичне лідерство, розумне (ефективне) управління ризиками, включаючи стратегічні, операційні та фінансові ризики, підзвітність і відповідальність [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) визначає принцип залучення акціонерів, управління в інтересах компанії, контроль та управління ризиками [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Кодекс King IV, який широко застосовується у Південній Африці та за її межами, визначає такі принципи, як: етичне та ефективне лідерство, коли Рада директорів має керуватися етичними нормами, що включають справедливість, підзвітність, відповідальність і прозорість. До таких принципів також відноситься управління організаційною ефективністю, зокрема зусилля повинні бути спрямовані на забезпечення сталого розвитку, збалансування інтересів різних зацікавлених сторін і створення довгострокової цінності [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Слід зазначити інклюзивність, урахування інтересів різних стейкхолдерів у процесі прийняття рішень [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Принципи корпоративного управління, сформульовані Комітетом Кодексів (Cadbury Report, Велика Британія), стали основою для багатьох сучасних підходів у цій сфері. Основні положення стосуються таких моментів: роль ради директорів (рада директорів несе колективну відповідальність за успішну діяльність компанії та здійснює контроль за роботою виконавчого керівництва), чітке розмежування функцій (виконавчі та невиконавчі директори мають чітко розділені обов'язки для запобігання конфліктам інтересів і забезпечення незалежного контролю), фінансова прозорість (компанії зобов'язані забезпечувати достовірність і прозорість фінансової звітності, що дозволяє інвесторам та іншим зацікавленим сторонам ухвалювати обґрунтовані рішення) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Принципи, що визначають результати корпоративного управління, є основою для ефективного функціонування будь-якої організації. Основні принципи корпоративного управління спрямовані на забезпечення прозорості, відповідальності та ефективного управління, що сприяє стійкому розвитку бізнесу.

Основні принципи корпоративного управління відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи корпоративного управління

Назва принципу	Загальна характеристика
1	2
Прозорість	Відкритість у фінансовій звітності та інформуванні акціонерів та стейкхолдерів. Компанія надає точну і своєчасну інформацію про свою діяльність, фінансовий стан та результати.
Незалежність	Представники органів управління незалежні від управління організацією, що дозволяє їм приймати об'єктивні рішення на користь акціонерів і компанії.
Відповідальність	Керівництво несе відповідальність за свої дії перед акціонерами та має чіткі механізми контролю та нагляду.

Управління ризиками	Ефективне виявлення, оцінка та управління ризиками для уникнення потенційних проблем та зменшення впливу негативних факторів.
---------------------	---

Продовження табл. 1.1

1	2
Корпоративна етика і культура	Формування позитивного іміджу компанії та підвищення довіри з боку клієнтів і партнерів.
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення для підвищення конкурентоспроможності.
Ефективне управління ресурсами	Оптимальне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
Моніторинг та оцінка	Вчасне виявлення проблем і впровадження коригуючих дій.
Зворотний зв'язок	Підвищення мотивації та залученості персоналу через зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.
Відповідальність перед суспільством	Дотримання соціальних і екологічних стандартів.

Джерело: сформовано автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Прозорість забезпечує відкритість у фінансовій звітності, що підвищує довіру акціонерів. Незалежність ради директорів сприяє прийняттю об'єктивних рішень на користь організації. Відповідальність керівництва гарантує підзвітність і контроль дій. Управління ризиками дозволяє організаціям уникати проблем і мінімізувати негативні впливи. Корпоративна етика і культура формують позитивний імідж і довіру клієнтів. Стратегічне планування допомагає визначати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, забезпечуючи стійкий розвиток організації. Ефективне управління ресурсами дозволяє досягати стратегічних цілей з найменшими витратами. Моніторинг та оцінка діяльності дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні коригуючі дії. Зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками підвищує мотивацію та залученість персоналу. Відповідальність перед суспільством включає дотримання соціальних і екологічних стандартів, що сприяє стійкому розвитку організації.

Фактори, що визначають результати корпоративного управління, є різноманітними та взаємопов'язаними через складну природу організацій [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Організації діють у динамічному середовищі, де економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни постійно впливають на їх функціонування. Різні функції організації, такі як фінанси, маркетинг, виробництво та HR, повинні бути інтегрованими для досягнення стратегічних цілей. Залучення стейкхолдерів, включаючи акціонерів, працівників, клієнтів та партнерів, вимагає врахування різноманітних інтересів та потреб.

Управління ризиками є важливим аспектом, що дозволяє уникати проблем і мінімізувати негативні впливи. Прозорість у фінансовій звітності підвищує довіру акціонерів та сприяє залученню інвесторів. Корпоративна етика і культура формують позитивний імідж і підвищують репутацію компанії. Стратегічне планування потребує врахування багатьох взаємопов'язаних факторів для визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Ефективне управління ресурсами дозволяє досягати стратегічних цілей з найменшими витратами. Таким чином, різноманітність і взаємозв'язок цих факторів роблять корпоративне управління багатогранним і складним процесом, що вимагає комплексного підходу.

Одним з основних факторів є якість управлінської команди, що включає компетентність, досвід та професіоналізм керівників. Важливо, щоб керівники володіли глибокими знаннями у своїй галузі, мали стратегічне мислення і вміли приймати обґрунтовані рішення.

Іншим важливим фактором є корпоративна культура, яка формує цінності, етику та поведінкові стандарти в організації. Корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників та їхньої залученості до процесу управління. Прозорість і відкритість комунікації між керівництвом і працівниками також грає важливу роль у забезпеченні довіри та співпраці [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Структура системи корпоративного управління, включаючи склад ради директорів, має значний вплив на ефективність управління. Рада директорів повинна включати незалежних членів, що дозволяє забезпечити об'єктивність та контроль за діяльністю керівництва.

Фінансова стабільність та доступ до фінансових ресурсів є важливими факторами, що визначають результати корпоративного управління. Організації з міцною фінансовою базою мають більше можливостей для інвестицій в розвиток та інновації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Законодавче та регуляторне середовище, в якому працює організація, може впливати на її здатність до ефективного управління. Дотримання законодавства і нормативних вимог знижує ризики юридичних проблем і штрафів.

Технологічний рівень організації також впливає на ефективність управління. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність та зменшити витрати [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Рівень залученості працівників у процесі прийняття рішень є важливим фактором. Високий рівень залученості сприяє підвищенню ефективності і продуктивності праці. Система управління ризиками допомагає виявляти та мінімізувати потенційні загрози, що впливають на діяльність організації. Ефективне управління ризиками дозволяє уникати непередбачуваних ситуацій і забезпечувати стабільний розвиток.

Інноваційний потенціал організації визначає її здатність до впровадження нових технологій та процесів, що підвищують конкурентоспроможність. Постійне вдосконалення та впровадження інновацій сприяють зростанню компанії та її адаптації до змін на ринку [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Окремі автори розглядають поділ факторів корпоративного управління на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1.).

Визначальними факторами результативності корпоративного управління є корпоративна культура, управлінські практики, структура власності та

регуляторне середовище. Аналіз цих аспектів дозволяє виявити найкращі практики управління та створити рекомендації для покращення результатів корпоративного управління.

Значний вплив на результати корпоративного управління має структура власності організації. У свою чергу, концентрація власності може як позитивно, так і негативно впливати на ефективність управління залежно від якості корпоративного контролю та захисту прав міноритарних акціонерів [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

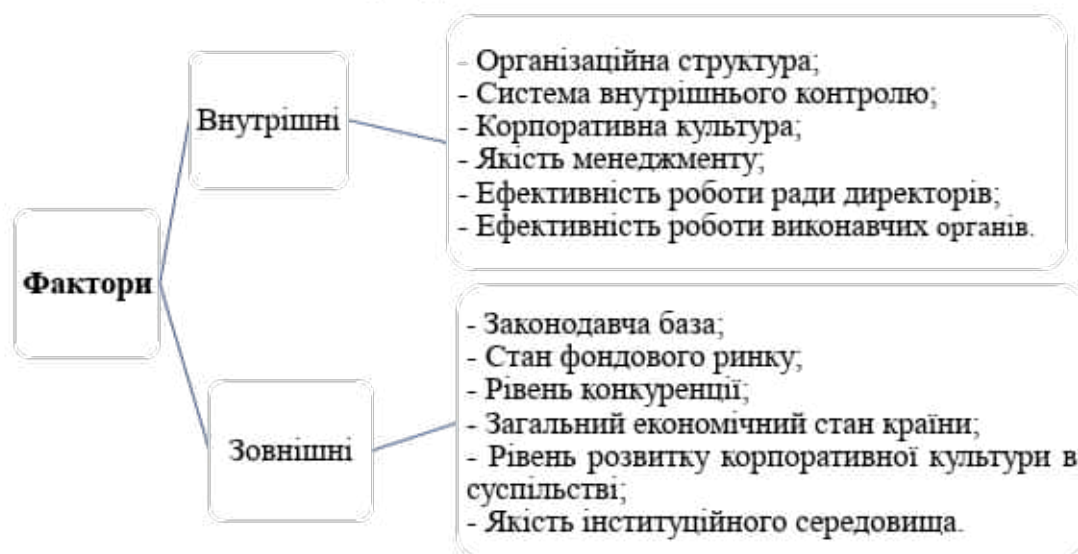


Рис. 1.1. Фактори, що визначають результати корпоративного управління

Джерело: сформовано автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Система корпоративного управління має забезпечувати прийняття ефективних стратегічних рішень, включаючи чітке розмежування повноважень між загальними зборами акціонерів, радою директорів та виконавчими органами.

Важливим фактором успішного корпоративного управління є наявність ефективної системи внутрішнього контролю та управління ризиками, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати необхідних заходів для їх мінімізації [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Корпоративне управління має забезпечувати баланс інтересів всіх зацікавлених сторін, що вимагає створення ефективних механізмів комунікації та врегулювання потенційних конфліктів між різними групами стейкхолдерів.

Роль у забезпеченні ефективності корпоративного управління відіграє система мотивації менеджменту. Вона має стимулювати прийняття рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток організації та зростання її вартості **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Важливим фактором є якість корпоративної звітності та рівень інформаційної прозорості, включаючи фінансову звітність, розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток.

Результати корпоративного управління залежать від ефективності роботи комітетів ради директорів, особливо комітетів з аудиту, винагород та призначень. Вони забезпечують більш глибокий аналіз відповідних питань та підготовку обґрунтованих рекомендацій.

Суттєвий вплив на корпоративне управління має якість зовнішнього аудиту та діяльність незалежних директорів, забезпечуючи додатковий рівень контролю та сприяють підвищенню об'єктивності прийнятих рішень **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

У сучасних умовах зростає роль екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG) у корпоративному управлінні. Організації мають враховувати ці аспекти при розробці стратегії та прийнятті управлінських рішень.

Фактором є рівень розвитку корпоративних інформаційних систем та використання сучасних технологій в управлінні, що дозволяє підвищити ефективність процесів прийняття рішень та контролю **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Успішність корпоративного управління значною мірою залежить від здатності організацій адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що вимагає створення гнучких організаційних структур та ефективних механізмів управління змінами.

1.2. Характеристика елементів системи ефективного корпоративного управління в організації

Система ефективного корпоративного управління в організації є комплексом взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей та захист інтересів всіх зацікавлених сторін. Крім того, ефективна система управління сприяє залученню інвестицій, зміцнює репутацію організації та покращує її конкурентоспроможність. Важливою складовою є залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, що сприяє більш гармонійному досягненню стратегічних цілей.

Існує багато робіт науковців щодо визначення елементів системи корпоративного управління в організації.

Наприклад, О.А. Плєшкова визначає, що корпоративне управління включає кілька ключових складових, а саме **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**:

- управління акціонерним капіталом та структурою капіталу;
- контроль за грошовими потоками і оборотним капіталом;
- управління операційною діяльністю, виробництвом та збутом продукції.

Ефективна система корпоративного управління повинна забезпечувати стабільну присутність організації на ринку, захищати права акціонерів, мінімізувати ризики зловживань з боку керівництва та сприяти розвитку організації й залученню інвестицій.

Г.І. Дідур, І.В. Молдун виділяють методологічні складові системи корпоративного управління: мета, об'єкт, предмет, принципи, функції, технології управління бізнес-процесами, ключові показники результативності, інструментарій **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

О.В. Серт у своїх працях наголошує на тому, що «учасники (акціонери), створюючи корпорацію, формують систему її органів, яка становить структуру корпоративного управління» [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

В іншій роботі О.В. Серт наголошує на тому, що є дві моделі корпоративного управління корпорацій: однорівнева та дворівнева. Вони значно відрізняються за способом організації управлінських і контрольних функцій, а також за характером взаємовідносин між суб'єктами, які реалізують ці функції в межах корпорації [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Блок Д. і Герстнер А.-М. виділяють американську модель корпоративного управління, яку вони жартівливо називають «півторарівневою» [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Така характеристика пояснюється тим, що комітети, які працюють при раді директорів і виконують управлінські функції, ухвалюють рішення без залучення невиконавчих директорів, відповідальних за контрольні функції.

Варто зазначити, що дві основні структури корпоративного управління - однорівнева та дворівнева суттєво відрізняються у способах поділу та делегування повноважень. Дворівнева структура передбачає чітке розмежування функцій між правлінням та наглядовою радою. Водночас в однорівневій структурі всі повноваження зосереджуються в руках ради директорів, яка призначається зборами акціонерів.

У дворівневій структурі, принцип несумісності забороняє одній особі обіймати посади в обох органах одночасно. Це забезпечує функціональну незалежність. Наглядова рада в цій структурі не може видавати накази правлінню [Ошибка! Источник ссылки не найден., Р. 69.].

Однорівнева структура інтегрує функції управління та контролю в одному органі - раді директорів. Вона призначає наглядовий комітет для здійснення контролю [Ошибка! Источник ссылки не найден., Р. 62]. Головна відмінність між структурами полягає в тому, чи мають наглядові директори (агенти) право брати участь у прийнятті рішень з господарської діяльності.

Також однорівнева структура не передбачає поділу повноважень і концентрує всі функції в одному колегіальному органі. Важливою складовою цієї структури є інститут ради директорів, який делегує функції управління групі осіб, найнятих акціонерами.

Розвиток корпорацій і об'єднання капіталів призвели до виникнення проблем, які вирішуються через корпоративне управління [Ошибка! Источник с ссылки не найден., Р. 125]. Хоча інститут ради директорів є основною частиною однорівневої структури, він також може бути присутнім у дворівневій.

Звідси, основна різниця між цими двома структурами полягає у розподілі повноважень і різноманітності органів. Однорівнева структура зосереджує всі повноваження в одному органі, тоді як дворівнева передбачає більш складну систему з окремими функціями управління та контролю.

Основними елементами системи ефективного корпоративного управління в організації системи є організаційна структура управління, механізми прийняття рішень, система контролю та система комунікацій між різними рівнями управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні елементи системи ефективного корпоративного управління в організації

*Джерело: сформовано автором на основі [***Ошибка! Источник ссылки не найден.***]*

Вважаємо за доцільне почати з організаційної структури, яка є фундаментом системи корпоративного управління та першим елементом. Вона визначає розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між різними рівнями управління. Ефективна організаційна структура сприяє чіткій координації діяльності, забезпечує прозорість і підзвітність, а також дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Важливим аспектом є наявність незалежних членів ради директорів, що гарантує об'єктивність та неупередженість у контролі за діяльністю компанії **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Вона включає визначення ролей та відповідальності всіх учасників організації. Чітка ієрархія та лінії звітності забезпечують ефективний контроль і координацію діяльності. Гнучкість структури дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Система внутрішнього контролю включає методи та процедури, спрямовані на забезпечення дотримання внутрішніх політик і стандартів організації. Вона включає внутрішній та зовнішній аудит для забезпечення відповідності законодавству та внутрішнім правилам. Внутрішній контроль охоплює процедури та політики, що гарантують, що дії працівників відповідають цілям організації. Зовнішній аудит здійснюється незалежними аудиторами для забезпечення прозорості та законності дій. Наглядові органи, такі як комітети та ради, здійснюють контроль за діяльністю правління та виконавчого органу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Також система контролю допомагає виявляти та усувати недоліки, мінімізувати ризики, а також підвищувати ефективність бізнес-процесів. Важливими елементами системи внутрішнього контролю є аудит, моніторинг та регулярна оцінка діяльності.

Корпоративна культура визначає цінності, принципи та норми поведінки, що панують в організації. Позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньої лояльності та залученості до процесу управління

[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Вона також впливає на імідж компанії та рівень довіри з боку клієнтів і партнерів. Основні елементи корпоративної культури включають етичні стандарти, корпоративні цінності та поведінкові кодекси.

Наступним елементом є механізм прийняття рішень. Він визначає процеси та процедури, за допомогою яких ухвалюються стратегічні та оперативні рішення. Стратегічне планування є першим важливим аспектом цього елемента. Воно включає розробку довгострокових планів, визначення місії та цілей організації, а також формулювання стратегії для їх досягнення [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Варто зазначити, що планування також є критичним для визначення напрямку розвитку компанії та забезпечення її конкурентоспроможності.

Оперативне управління, інший важливий аспект механізмів прийняття рішень, зосереджено на щоденному управлінні компанією та вирішенні поточних проблем, включаючи впровадження стратегічних планів у реальні дії, моніторинг виконання завдань та коригування планів за необхідності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Оперативне управління забезпечує гнучкість і швидкість реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Процеси та процедури прийняття рішень мають бути чітко визначеними та документованими, що допомагає уникнути хаосу і забезпечує прозорість та підзвітність в управлінні організацією. Важливо також включати механізми контролю, які забезпечують відповідність рішень стратегічним цілям компанії [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Механізми прийняття рішень також включають аналіз ризиків та можливостей, що дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи для їх мінімізації та підвищує стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Ефективне управління змінами є ще одним важливим аспектом механізмів прийняття рішень. Воно передбачає впровадження інновацій та нових технологій, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Источник ссылки не найден.]. Важливо також враховувати думки та пропозиції працівників, що може підвищити їх мотивацію та залученість до процесу прийняття рішень.

Моніторинг та оцінка результатів рішень є елементом механізму прийняття рішень, що дозволяє виявити помилки та вдосконалити процеси для досягнення кращих результатів у майбутньому **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Регулярний аналіз виконання стратегічних та оперативних планів сприяє постійному покращенню управлінських практик.

Система комунікацій між різними рівнями управління є важливим елементом ефективного корпоративного управління. Виділяють систему комунікацій між різними рівнями управління, що включає внутрішні комунікації, що здійснюються через регулярні зустрічі, звіти та інформаційні системи. Вона забезпечує зв'язок між усіма частинами організації, сприяє координації та узгодженості дій. Основними складовими цієї системи є внутрішні комунікації, прозорість та відкритість інформаційних потоків, а також механізми зворотного зв'язку **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Внутрішні комунікації включають регулярні зустрічі, звіти та використання інформаційних систем. Регулярні зустрічі сприяють обміну інформацією та узгодженню дій між різними рівнями управління. Звіти дозволяють відстежувати прогрес та виявляти проблеми на ранніх стадіях, що сприяє оперативному вирішенню. Використання інформаційних систем забезпечує швидкий та ефективний обмін даними, підвищуючи загальну ефективність управління **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Прозорість та відкритість комунікацій є ключовими для створення довіри між усіма учасниками організації. Відкритий доступ до інформації дозволяє всім зацікавленим сторонам бути в курсі поточних подій та прийнятих рішень. Це сприяє залученню працівників та акціонерів до процесу прийняття рішень і підвищує їхню мотивацію **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Механізм зворотного зв'язку є складовою системи комунікацій. Він включає різні методи збору відгуків від працівників та акціонерів, такі як

опитування, анкетування та відкриті канали для отримання зворотного зв'язку. Це дозволяє керівництву отримувати цінні відгуки, виявляти проблеми та вчасно реагувати на них. Аналіз та впровадження пропозицій від працівників сприяє вдосконаленню управлінських процесів та підвищенню ефективності організації.

Звідси варто зазначити, що ефективність корпоративного управління залежить від збалансованого функціонування всіх елементів системи та їх взаємодії. Кожен елемент виконує специфічні функції, які в сукупності забезпечують досягнення цілей організації та захист інтересів всіх зацікавлених сторін.

1.3. Взаємозв'язок стану впровадження принципів корпоративного управління та ділової репутації організації

Впровадження принципів корпоративного управління має безпосередній вплив на формування та підтримку ділової репутації організації в сучасному бізнес-середовищі. Ділова репутація виступає нематеріальним активом, який суттєво впливає на ринкову вартість організації та її конкурентоспроможність. Ефективне корпоративне управління створює основу для формування позитивної репутації організації серед всіх груп стейкхолдерів.

Одним із ключових результатів впровадження принципів корпоративного управління є покращення ділової репутації організації, яка безпосередньо впливає на її успіх та стабільність на ринку.

Варто почати з принципу прозорості корпоративного управління, що безпосередньо впливає на репутацію організації через забезпечення доступності та достовірності інформації про її діяльність. Своєчасне та повне розкриття інформації формує довіру інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін до організації. У свою чергу наявність зрозумілої та точної фінансової звітності, регулярне інформування акціонерів та клієнтів про діяльність організації

сприяють підвищенню довіри та покращенню її ділової репутації. Відкритість допомагає знизити ризики інформаційних маніпуляцій та забезпечити чесність у бізнесі [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Впровадження принципу підзвітності демонструє відповідальність менеджменту перед акціонерами та іншими стейкхолдерами, що позитивно впливає на репутацію організації як надійного та відповідального бізнес-партнера. Чітке розмежування повноважень та відповідальності підвищує довіру до системи управління. Принцип відповідальності передбачає, що керівництво організації несе відповідальність за свої дії перед акціонерами, клієнтами та суспільством. Підзвітність включає регулярні звіти про результати діяльності та ефективність управління, що допомагає знизити ризик недобросовісних дій та підвищує рівень довіри до компанії, що позитивно впливає на її ділову репутацію.

Дотримання законодавчих та регуляторних вимог є невід'ємною частиною корпоративного управління. Виконання правових норм забезпечує відповідність діяльності компанії вимогам ринку та суспільства, що сприяє зниженню ризиків юридичних проблем та підвищенню рівня довіри до компанії з боку регуляторних органів і громадськості [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Впровадження ефективних механізмів захисту прав акціонерів підвищує довіру інвесторів та позитивно впливає на репутацію організації на фондовому ринку, що особливо важливо для публічних компаній, які залежать від оцінки їх діяльності ринком.

Незалежність ради директорів та інших органів управління є важливим фактором у забезпеченні об'єктивності прийняття рішень [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Незалежні члени ради директорів можуть об'єктивно оцінювати діяльність менеджменту та приймати рішення, що відповідають інтересам акціонерів та інших стейкхолдерів, сприяючи підвищенню довіри до організації та покращенню її репутації. Дотримання принципу справедливості у відносинах з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами формує

репутацію компанії як етичного та надійного учасника ринку. Це особливо важливо для залучення інвестицій та розвитку партнерських відносин.

Принцип відповідальності у корпоративному управлінні тісно пов'язаний з соціальною відповідальністю бізнесу, що є важливим фактором формування позитивної репутації в сучасному суспільстві. Організації, які демонструють відповідальне ставлення до екологічних та соціальних питань, отримують більшу підтримку від стейкхолдерів [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Ефективне управління ресурсами, фінансовими потоками та процесами в організації є ключовим фактором у забезпеченні її стабільного розвитку. Високий рівень професіоналізму керівників, стратегічне мислення та здатність до прийняття обґрунтованих рішень сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії. Це, в свою чергу, позитивно впливає на її ділову репутацію.

Якість корпоративного управління має вирішальний вплив на здатність організації залучати інвестиції та її репутацію серед потенційних інвесторів. Організації, що демонструють високі стандарти корпоративного управління, часто користуються довірою інвесторів, оскільки забезпечують прозорість і підзвітність, а також підвищує їх привабливість, оскільки інвестори мають більше впевненості у стабільності та надійності таких організацій.

Добре структуровані процеси прийняття рішень сприяють зниженню ризиків, що робить організацію більш стійкою до ринкових змін та економічних викликів [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. У свою чергу це дозволяє організаціям з високим рівнем корпоративного управління отримувати доступ до більш вигідних умов фінансування та залучати великі обсяги капіталу.

Крім того, ефективний механізм управління сприяє підвищенню ефективності операцій та забезпечують краще використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансові показники організації та її здатність генерувати прибуток.

Високий рівень ефективності корпоративного управління також забезпечує кращу координацію та комунікацію між різними рівнями управління

та підрозділами організації, що сприяє швидшому та більш обґрунтованому ухваленню рішень, що підвищує загальну конкурентоспроможність компанії.

Впровадження принципів корпоративного управління допомагає створити міцний фундамент для стійкого розвитку організації, знижуючи ризики фінансових та репутаційних втрат [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Високий рівень довіри з боку акціонерів, інвесторів, клієнтів та партнерів сприяє залученню нових інвестицій, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності організації. Організації з позитивною репутацією мають більше можливостей для зростання та розвитку, що підтверджує важливість впровадження принципів корпоративного управління.

Ефективна система внутрішнього контролю та управління ризиками є важливою для зміцнення репутації компанії як надійної та стабільної організації [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Така система допомагає забезпечити відповідність внутрішніх процесів законодавчим вимогам та корпоративним стандартам, що підвищує довіру з боку зовнішніх стейкхолдерів, включаючи фінансові інституції та партнерів.

Контроль та управління ризиками включають ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз, що дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат та репутаційних ризиків. Важливою складовою цього процесу є постійний моніторинг і аудит, які забезпечують своєчасне виявлення проблем та їх оперативне вирішення [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Злагоджена система внутрішнього контролю сприяє також підвищенню операційної ефективності організації, забезпечуючи більш раціональне використання ресурсів та зниження витрат, що позитивно впливає на фінансові результати та забезпечує стабільність компанії на ринку [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Прозора система винагороди керівництва, пов'язана з результатами діяльності організації, допомагає мотивувати керівників на досягнення високих результатів. Такий підхід підвищує довіру інвесторів та аналітиків, оскільки демонструє орієнтацію організації на довгострокові інтереси акціонерів.

Інвестори більше впевнені, що їхні вкладення використовуються ефективно, і що керівництво зацікавлене у стійкому розвитку організації [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Дотримання етичних стандартів та наявність ефективної системи комплаєнс-контролю є важливими аспектами для забезпечення довіри серед зовнішніх стейкхолдерів. Комплаєнс-контроль сприяє дотриманню законодавчих та нормативних вимог, що знижує ризик санкцій та репутаційних втрат, а також є особливо важливо в умовах посилення регуляторних вимог та зростаючої уваги до корпоративної етики.

Етична поведінка та відповідальне управління дозволяють організації будувати позитивні відносини з клієнтами, партнерами та суспільством, що підвищує лояльність клієнтів та сприяє довгостроковому успіху на ринку. Відповідальна поведінка також допомагає залучати та утримувати висококваліфікованих працівників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Важливо враховувати вплив соціальних та екологічних факторів на репутацію організації. Дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності підвищує привабливість організації для інвесторів, які орієнтуються на екологічно та соціально відповідальні інвестиції [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Якість корпоративної звітності та її відповідність міжнародним стандартам мають значний вплив на репутацію організації серед міжнародних партнерів та інвесторів. Корпоративна звітність, яка відповідає міжнародним стандартам, забезпечує прозорість та підзвітність, що підвищує довіру до організації, сприяючи її інтеграції у глобальне бізнес-середовище, відкриваючи нові можливості для співпраці та інвестицій [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Ефективна взаємодія з місцевими громадами є важливим аспектом корпоративного управління. Реалізація соціальних проєктів, спрямованих на підтримку та розвиток місцевих громад, допомагає зміцнити позитивний імідж організації в регіонах присутності, що створює сприятливе середовище для

розвитку бізнесу, оскільки місцеві громади бачать в організації надійного партнера, який сприяє поліпшенню їхнього добробуту [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Інтеграція соціальних проєктів у стратегію компанії дозволяє привернути увагу інвесторів, які орієнтуються на принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, підвищуючи інвестиційну привабливість організації та сприяє довгостроковому успіху на ринку.

Реалізація екологічних ініціатив та проєктів сприяє зміцненню репутації організації. Дотримання екологічних стандартів та впровадження екологічно дружніх практик демонструє відповідальне ставлення організації до довкілля, що підвищує її привабливість для екологічно свідомих інвесторів та партнерів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Комунікація про заходи внутрішнього контролю та управління ризиками з інвесторами та партнерами підвищує їх впевненість у стабільності та надійності організації, що сприяє поліпшенню умов фінансування, а також підвищенню готовності партнерів до довгострокової співпраці.

Впровадження сучасних технологій корпоративного управління та цифрових інструментів комунікації підвищує репутацію організації як інноваційної та прогресивної організації, що особливо важливо для залучення молодих талантів, які шукають можливості працювати у організаціях, що активно використовують новітні технології та практики. Цифрові інструменти, такі як платформи для співпраці та управління проєктами, дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, покращити комунікацію між підрозділами та підвищити ефективність роботи. Крім того, використання аналітичних технологій та штучного інтелекту сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, що підвищує конкурентоспроможність організації. Організації з потужною корпоративною культурою, яка акцентує увагу на якості, орієнтації на клієнта та відповідальності, досягають значно кращих результатів у встановленні тривалих відносин із клієнтами [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Високий рівень корпоративної культури та етичних стандартів позитивно впливає на репутацію організації як роботодавця та бізнес-партнера, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу, який цінує чесність, відповідальність і відкритість у стосунках з роботодавцем [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Організації з розвиненою корпоративною культурою мають більш високий рівень залученості працівників, що призводить до підвищення продуктивності та покращення якості надання послуг [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Крім того, дотримання етичних стандартів у бізнесі сприяє зміцненню ділових відносин з партнерами та клієнтами.

Важливу роль відіграє соціальна відповідальність організації, яка включає участь у соціальних програмах, підтримку екологічних ініціатив та забезпечення сприятливих умов праці для своїх працівників та формує позитивний імідж компанії, підвищує її привабливість для потенційних співробітників і партнерів [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Інноваційні підходи в управлінні та високий рівень розвитку корпоративної культури допомагають організаціям виділитися на ринку та створюють умови для сталого розвитку.

Ефективне управління конфліктами інтересів та наявність прозорих механізмів їх врегулювання є підґрунтям для зміцнення репутації організації як надійного партнера [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Особливо важливим це є для довгострокових ділових відносин, оскільки дозволяє уникнути непорозумінь та підтримувати довіру з боку партнерів та клієнтів. Прозорі механізми врегулювання конфліктів також сприяють забезпеченню справедливості та дотриманню етичних стандартів, що позитивно впливає на внутрішню культуру організації.

Участь організації в галузевих асоціаціях та дотримання галузевих стандартів корпоративного управління позитивно впливає на її професійну репутацію та сприяє обміну кращими практиками та розвитку галузі в цілому. Галузеві асоціації надають компаніям можливість співпрацювати з іншими учасниками ринку, обмінюватися знаннями та впроваджувати інновації [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Окремо варто зазначити, що дотримання галузевих стандартів корпоративного управління також підвищує рівень довіри з боку регуляторних органів, що може сприяти зниженню ризику регуляторних санкцій. Крім того, участь у таких асоціаціях може надавати компанії додаткові можливості для навчання та розвитку, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

Звідси, вважаємо за необхідне систематизувати всі окреслені вище принципи та розділити їх на такі категорії, як:

1. Базові принципи до яких належатиме прозорість діяльності та звітності, відповідальність керівництва, підзвітність перед стейкхолдерами, незалежність органів управління, ефективність управлінських процесів.

2. Правові та регуляторні принципи, а саме: дотримання законодавчих вимог, відповідність галузевим стандартам, комплаєнс-контроль, захист прав акціонерів, механізми врегулювання конфліктів інтересів.

3. Принципи фінансування та контролю, зокрема система внутрішнього контролю, управління ризиками, прозора система винагороди керівництва, ефективне управління ресурсами, якість корпоративної звітності.

4. Принципи соціальної відповідальності - взаємодія з місцевими громадами, реалізація соціальних проектів, екологічні ініціативи, сталий розвиток, підтримка соціальних програм.

5. Принципи корпоративної культури та етики, до яких належать етичні стандарти ведення бізнесу, розвиток корпоративної культури, забезпечення сприятливих умов праці, професійний розвиток персоналу, підтримка інновацій.

6. Зовнішні комунікації та партнерство, як принципи характеризуються взаємодією зі стейкхолдерами, участь у галузевих асоціаціях, розвиток партнерських відносин, комунікація з інвесторами, управління діловою репутацією.

7. Технологічні принципи - впровадження цифрових інструментів, використання сучасних технологій управління, оптимізація внутрішніх процесів, аналітичні технології, інноваційні підходи в управлінні.

Така систематизація дозволяє краще структурувати процеси корпоративного управління, чітко визначити зони відповідальності, ефективніше впроваджувати принципи на практиці, простіше здійснювати моніторинг та оцінку їх дотримання, забезпечити комплексний підхід до корпоративного управління.

Висновки до розділу 1

Корпоративне управління як ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах глобального бізнес-середовища сприяє адаптації до технологічних змін, дотриманню законодавчих вимог, інтеграції екологічних і соціальних аспектів та залученню інвесторів завдяки прозорості й ефективності. Сутність управління полягає в структуризації процесів для балансу інтересів стейкхолдерів - акціонерів, працівників, клієнтів, суспільства. Принципи, визначені ОЕСР, IFC, King IV (прозорість, відповідальність, незалежність, етика), формують основу стратегічного розвитку й довіри. Фактори (менеджмент, культура, законодавство) та елементи системи (структура, контроль, комунікації) взаємодіють, підвищуючи репутацію. Ефективне управління ресурсами й ризиками зміцнює ділову репутацію як нематеріальний актив, що впливає на ринкову вартість організації в умовах змін та невизначеності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ АКТИВІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Особливості впровадження системи корпоративного управління в організації

Впровадження системи корпоративного управління є одним із найважливіших кроків досягнення ефективності та стійкого розвитку організації. Це процес, який вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів діяльності компанії.

До основних етапів та особливостей впровадження системи корпоративного управління, які забезпечують її успішність та результативність, насамперед, належить: підготовчий етап, формування організаційної структури, система внутрішнього контролю, корпоративна культура та етика, технологічні аспекти, навчання та розвиток, а також моніторинг та оцінка результатів (табл. 2.1).

Виходячи з даних таблиці, впровадження системи корпоративного управління в організації є багатокомпонентним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних аспектів діяльності компанії. Формування ефективної організаційної структури, впровадження системи внутрішнього контролю, формування позитивної корпоративної культури, використання сучасних технологій та забезпечення навчання і розвитку працівників є ключовими елементами, що сприяють успішному впровадженню системи корпоративного управління та забезпеченню стійкого розвитку організації.

Таблиця 2.1

Особливості етапів впровадження системи корпоративного управління

Етапи	Основна характеристика
Підготовчий етап	Важливо провести аналіз поточної ситуації в організації, виявити слабкі сторони та визначити цілі впровадження корпоративного управління, розробити план дій, який включає визначення відповідальних осіб, встановлення термінів та ресурсів, необхідних для впровадження.
Формування організаційної структури	Фундамент системи корпоративного управління. Вона повинна забезпечувати чіткий розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління. Важливою складовою є наявність незалежних членів ради директорів, які сприятимуть об'єктивному прийняттю рішень.
Система внутрішнього контролю	Включає методи та процедури, спрямовані на забезпечення дотримання внутрішніх політик та стандартів, допомагає мінімізувати ризики, підвищити ефективність бізнес-процесів та забезпечити прозорість діяльності компанії. Важливим елементом є регулярний аудит та моніторинг виконання планів.
Корпоративна культура та етика	Сприяє підвищенню мотивації працівників, їхній лояльності та залученості до процесу управління. Корпоративна культура повинна базуватися на принципах прозорості, відповідальності та поваги.
Технологічні аспекти	Використання цифрових інструментів, таких як платформи для співпраці та управління проектами, дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити комунікацію та підвищити ефективність роботи. Технології також сприяють прийняттю обґрунтованих рішень на основі аналітики та штучного інтелекту.
Навчання та розвиток	Забезпечення належного рівня підготовки та розвитку працівників. Важливо організувати тренінги, семінари та навчальні програми, які сприятимуть підвищенню кваліфікації та усвідомленню важливості корпоративного управління.
Моніторинг та оцінка результатів	Вони дозволяють вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні коригуючі дії. Моніторинг включає регулярний аналіз показників ефективності та звітність перед акціонерами та іншими стейкхолдерами.

Джерело сформовано автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Розглянемо характеристику елементів системи корпоративного управління на прикладі ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» (Ajax Systems), що базується на специфіці діяльності компанії, її фінансових показниках, організаційній структурі та ринковій позиції. Ajax Systems - це українська продуктова IT-компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві систем безпеки, зокрема розумних сигналізацій.

ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» (Ajax Systems Manufacturing) є частиною екосистеми Ajax Systems - української продуктової IT-компанії, заснованої у 2011 р. Олександром Конотопським, яка спеціалізується на розробці, виробництві та продажу систем безпеки, зокрема бездротових розумних сигналізацій, датчиків і програмного забезпечення для їхньої інтеграції, ставши одним із лідерів на ринку безпеки в Україні та здобувши міжнародне визнання.

Компанія зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю з головним офісом у Києві, де також розташовані її виробничі потужності, і займається виробництвом апаратного забезпечення (hardware) для систем безпеки, розробкою програмного забезпечення (software) та інтеграцією рішень у сфері IoT (Інтернет речей), пропонуючи продукцію, таку як бездротові системи сигналізації (Ajax Hub), датчики руху, диму, затоплення, камери й розумні розетки, відомі своєю надійністю, дизайном і простотою використання, що продається в понад 130 країнах, включаючи Європу, США, Азію та Африку, з основними ринками в країнах ЄС і Північній Америці. Ajax Systems є прикладом середнього бізнесу, що швидко зростає з переходом до великого підприємства.

На ринку Ajax Systems вирізняється конкурентними перевагами - інноваційністю (понад 50 патентів), високою якістю, інтеграцією з розумними технологіями, стильним дизайном і доступною ціною порівняно з конкурентами, такими як Hikvision чи Ring, маючи репутацію надійного постачальника, підтверджену нагородами (Red Dot Design Award) і позитивними відгуками,

конкуруючи з міжнародними гравцями (Bosch, Honeywell) та локальними виробниками завдяки швидкості виведення нових продуктів.

Компанія інвестує в R&D, що дозволяє їй залишатися лідером у сегменті бездротових систем безпеки, інтегруючи програмне забезпечення з апаратним забезпеченням для створення повного циклу продукту, а її міжнародна експансія вимагає відповідності стандартам якості (CE, EN 50131) і локалізації рішень; водночас, незважаючи на війну в Україні з 2022 року, Ajax Systems зберегла виробництво, адаптувала логістику та продовжила зростання, демонструючи стійкість і ефективне управління.

Компанія створює робочі місця (3435 працівників у 2024 році) і підтримує економіку України під час війни, а з екологічного погляду виробництво електроніки передбачає управління відходами (утилізація батарей, компонентів).

ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» - інноваційна українська компанія, що демонструє стрімке зростання, фінансову стійкість і сильну ринкову позицію завдяки високій прибутковості, масштабуванню бізнесу та адаптації до кризових умов із орієнтацією на міжнародні ринки, що робить її цікавим об'єктом для аналізу системи корпоративного управління в контексті зміцнення ділової репутації.

Швидке зростання, міжнародна присутність і технологічна спрямованість компанії формують особливості її системи корпоративного управління.

Елементи системи корпоративного управління та їхні характеристики розглянемо на прикладі екосистеми Ajax Systems [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

1. Органи управління (Топ-менеджмент / Наглядова рада). У продуктивних ІТ-компаніях, таких як Ajax Systems, ключову роль відіграє топ-менеджмент, який включає засновників (наприклад, Олександра Конотопського, CEO) та ключових директорів (фінансовий, операційний, технічний). Наглядова рада складається з представників засновників та зовнішніх інвесторів, які контролюють стратегічні рішення. Оперативність у прийнятті рішень є пріоритетом через швидке зростання (чисельність персоналу зрісла із 1182 до

3435 осіб за 2020–2024 рр.). Фінансові показники свідчать про ефективність стратегічного управління, що може бути результатом концентрації повноважень у топ-менеджменті. Забезпечено координацію між розробкою продуктів, виробництвом і виходом на нові ринки (понад 130 країн).

2. Організаційна структура. Ajax Systems використовує структуру, де команди розробки (R&D), виробництва та маркетингу працюють паралельно, але підпорядковуються єдиному керівництву. Це дозволяє поєднувати гнучкість із контролем. Зростання вартості активів із 95 558 тис. грн до 1 866 671 тис. грн і рентабельність активів (ROA) до 32,99% у 2024 р. вказують на ефективне використання ресурсів, що потребує чіткого розподілу функцій. Структура адаптована до інновацій і швидкого реагування на ринкові зміни задля підтримки технологічного лідерства та оперативного масштабування.

3. Система внутрішнього контролю та управління ризиками включає фінансові перевірки, контроль якості продукції та оцінку операційних ризиків. З огляду на воєнний контекст в Україні, система також охоплює управління кризовими ситуаціями (логістика, постачання). Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 235,34% (+172,36%), а коефіцієнт заборгованості знизився до 34,01% (-57,60%), що свідчить про ефективний контроль фінансових ризиків. Зростання грошей та еквівалентів до 197 590 тис. грн у 2024 р. (+1794,78%) підкреслює наявність резервів для непередбачених обставин. Роль полягає у забезпеченні стійкості в умовах війни та конкуренції на міжнародному ринку.

4. Як компанія з міжнародною присутністю, Ajax Systems, дотримується базових стандартів звітності для інвесторів і партнерів. Чиста маржа зросла до 13,64% (+183,58%), що вказує на стабільну прибутковість, яка підтримує репутацію. Впровадження прозорості (наприклад, звітів про ESG чи інновації) сприяє зміцненню довіри клієнтів.

5. Система мотивації та залучення персоналу включає конкурентну оплату праці, бонуси за інновації та можливості кар'єрного зростання для утримання талантів у технологічному секторі та підтримки інноваційного потенціалу. Зростання персоналу (+489 фахівців за пів року у 2024 р. за даними DOU)

свідчить про ефективну HR-політику. Висока рентабельність власного капіталу (ROE) у 2020 р. (131,54%) та її стабільність (69,41% у 2024 р.) дозволяють інвестувати в людський капітал. Компанія, ймовірно, використовує опціони чи частки для ключових працівників.

6. Ajax Systems, як бренд із сильною репутацією, ймовірно, впроваджує кодекс поведінки, що наголошує на якості, інноваціях і відповідальності перед клієнтами. Зростання власного капіталу до 1 194 937 тис. грн (+13 307,80%) і коефіцієнт автономії до 64,01% (+586,28%) відображають стабільність, що підкріплює етичний імідж. Робота в умовах війни (збереження виробництва) додає соціальну відповідальність.

Система корпоративного управління в екосистемі Ajax Systems складається з таких ключових елементів: топ-менеджмент із високою автономією, гнучка організаційна структура, ефективний внутрішній контроль, базова звітність, мотивація персоналу та етичні принципи. Фінансові показники підтверджують успішність цих елементів. Так висока ліквідність (235,34%) і низька заборгованість (34,01%) свідчать про стабільність, рентабельність (ROA 32,99%, чиста маржа 13,64%) підкреслює ефективність управління, зростання чисельності персоналу та доходів вказує на здатність масштабуватися.

2.2. Оцінка впливу корпоративного управління на фінансові результати та ділову репутацію організації

Ділова репутація ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг», як частини екосистеми Ajax Systems, формується на основі її ринкової позиції, фінансових результатів, якості продукції, соціальної відповідальності та здатності адаптуватися до викликів, зокрема воєнних умов в Україні. Як українська продуктова ІТ-компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві бездротових систем безпеки, компанія здобула визнання як на внутрішньому, так

і на міжнародному ринках, що робить її репутацію важливим активом для бізнесу. Нижче наведено характеристику ділової репутації компанії з урахуванням наданих фінансових даних за 2020–2024 рр. та загальнодоступної інформації станом на березень 2025 р. [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

1. Ajax Systems має сильну репутацію серед клієнтів завдяки високій якості та інноваційності своєї продукції - бездротових сигналізацій, датчиків руху, диму, затоплення тощо. Продукти компанії вирізняються надійністю, простотою встановлення та стильним дизайном, що підтверджується міжнародними нагородами, такими як Red Dot Design Award. Продаж у понад 130 країнах свідчить про довіру споживачів до бренду, а зростання доходу з 161 680 тис. грн у 2020 р. до 4 514 825 тис. грн у 2024 р. і чистої маржі з 4,81% до 13,64% відображають стабільний попит і задоволеність клієнтів. Позитивні відгуки в професійних спільнотах і на платформах, таких як X, підкреслюють сприйняття Ajax як лідера в сегменті безпеки, що зміцнює її репутацію як надійного постачальника.

2. Компанія зарекомендувала себе як привабливий партнер завдяки фінансовій стійкості та швидкому зростанню. Чистий прибуток зріс із 7 072 тис. грн до 615 726 тис. грн, а власний капітал - із 8 913 тис. грн до 1 194 937 тис. грн, що вказує на здатність генерувати значний прибуток і реінвестувати його в розвиток. Зниження коефіцієнта заборгованості з 80,21% до 34,01% і зростання коефіцієнта автономії до 64,01% демонструють фінансову незалежність, що є важливим для інвесторів. Міжнародна експансія та відповідність стандартам якості (CE, EN 50131) роблять компанію надійним партнером для дистриб'юторів і технологічних компаній, а її інноваційність (понад 50 патентів) підвищує привабливість для потенційних інвесторів.

3. На ринку систем безпеки Ajax Systems сприймається як серйозний конкурент для таких гравців, як Bosch, Honeywell, Hikvision і Ring, завдяки швидкості виведення нових продуктів, доступній ціні та технологічній перевазі в сегменті бездротових рішень. Рентабельність активів (ROA) у 2024 р. склала 32,99%), що підкреслює ефективність використання ресурсів порівняно з

конкурентами. Репутація інноваційного лідера підкріплюється її здатністю адаптувати продукцію до потреб різних ринків, що дає компанії конкурентну перевагу та зміцнює її позицію в галузі.

4. Репутація серед працівників і суспільства. Компанія має позитивну репутацію як роботодавець, про що свідчить зростання чисельності персоналу до 3435 осіб за 2020–2024 рр., зокрема +489 фахівців за пів року у 2024 р. (за даними DOU). Компанія пропонує конкурентну оплату, можливості для професійного розвитку та інноваційне середовище, що приваблює інженерів і розробників. У суспільстві Ajax сприймається як соціально відповідальний бізнес: збереження виробництва в Україні під час війни (з 2022 р.) та створення робочих місць сприяють підтримці економіки, що додає їй репутаційних балів як патріотичної компанії.

5. Виробництво електроніки в Ajax Systems передбачає управління відходами (утилізація батарей, компонентів), що може впливати на репутацію. Міжнародна присутність спонукає компанію відповідати екологічним стандартам (наприклад, директивам ЄС), що позитивно сприймається клієнтами та партнерами. Зростання грошей та еквівалентів до 197 590 тис. грн (+1794,78%) дає змогу інвестувати в такі практики, посилюючи репутацію відповідального бізнесу.

6. Стійкість у кризових умовах. Репутація Ajax Systems як стійкої компанії значно зросла завдяки її здатності працювати в умовах війни в Україні. Адаптація логістики, збереження виробництва та продовження експорту під час воєнного стану демонструють операційну надійність і управлінську ефективність, що позитивно впливає на сприйняття компанії стейкхолдерами. Коефіцієнт поточної ліквідності 235,34% у 2024 р. підкреслює її готовність до непередбачених викликів.

Більш детально проаналізуємо основні фінансово-економічні показники та індикатори ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг», що є наслідком розвитку його корпоративної культури та формування позитивної ділової репутації (табл. 2.2, 2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг»
(базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	100,00	130,54	201,69	290,61-
Дохід	100,00	279,62	783,47	1821,38	2792,62
Чистий прибуток	100,00	306,36	1843,16	5563,23	8707,11
Активи	100,00	250,43	776,79	1105,03	1953,62
Гроші та їх еквіваленти	100,00	26,20	259,22	370,46	1894,78
Довгострокові зобов'язання	100,00	334,14	265,69	354,58	368,15
Поточні зобов'язання	100,00	193,15	691,62	575,58	828,36
Власний капітал	100,00	649,06	2083,98	6498,67	13407,80

Джерело: розраховано автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Зростання чисельності персоналу з 1182 осіб у 2020 р. до 3435 у 2024 р. (у 2,9 рази або +190,61%) свідчить про значне розширення компанії. Зростання пов'язано з ростом бізнесу, виходом на нові ринки та інтенсифікацією виробництва.

Дохід зріс протягом періоду у 27,9 рази або на 2692,62%. Такий стрімкий ріст вказує на успішну комерційну стратегію, попит на продукцію та послуги компанії, ефективне управління ресурсами.

Чистий прибуток збільшився у 87 разів або на 8607,11%). Отриманий результат свідчить про високу рентабельність і здатність компанії генерувати значний прибуток, що є результатом оптимізації витрат і вдалого корпоративного управління.

Активи зросли у 19,5 рази або +1853,62%, що відображає інвестування в розвиток, розширення матеріальної бази та накопичення ресурсів.

Сума грошей та їх еквівалентів коливалася: різке падіння у 2021 р. (до 26,20%) і значне зростання до 197 590 тис. грн у 2024 р. (+1794,78%). Це може вказувати на початкові витрати на розширення з подальшим накопиченням ліквідності.

Довгострокові зобов'язання зросли на 268,15%, що є помірним порівняно з іншими показниками. Це свідчить про стриману політику залучення довгострокового фінансування.

Поточні зобов'язання продемонстрували зростання на 728,36%, що відображає збільшення операційної діяльності, але у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження, що може вказувати на оптимізацію короткострокових боргів.

Власний капітал продемонстрував зростання у 134 рази або +13 307,80%, що свідчить про значне накопичення власних ресурсів, реінвестування прибутку та зміцнення фінансової стабільності.

Компанія демонструє стрімке зростання за всіма ключовими показниками, що може бути результатом ефективного корпоративного управління, яке сприяє як операційній діяльності, так і репутації. Найвищі темпи зростання характерні для чистого прибутку та власного капіталу, що вказує на високу прибутковість і фінансову стійкість. Коливання ліквідності може бути пов'язане з інтенсивними інвестиціями, але до 2024 р. ситуація стабілізувалася. Помірне зростання зобов'язань на тлі значного збільшення активів і капіталу свідчить про збалансовану фінансову стратегію.

Зростання коефіцієнта поточної ліквідності у 2024 р. на 172,36% свідчить про значне покращення здатності компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності різко впав у 2021 р. до 13,60% від базового рівня, але потім стабільно зростав, досягнувши 228,82% у 2024 р. Це відображає початкові проблеми з готівкою, які згодом компенсувалися значним накопиченням ліквідних засобів. Коефіцієнт швидкої

ліквідності продемонстрував зростання на 231,60%, що свідчить про покращення здатності компанії оперативно погашати зобов'язання без продажу запасів. Коефіцієнт автономії зріс на 586,28%, що свідчить про суттєве зміцнення фінансової незалежності компанії від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг»
(базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00%	127,07%	125,73%	200,32%	272,36%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00%	13,60%	37,50%	64,41%	228,82%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00%	145,98%	143,03%	230,21%	331,60%
Коефіцієнт автономії	100,00%	259,16%	268,17%	588,21%	686,28%
Рентабельність активів (ROA)	100,00%	122,30%	237,30%	503,65%	445,81%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00%	49,34%	81,38%	78,20%	52,77%
Чиста маржа	100,00%	107,48%	213,93%	277,75%	283,58%
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00%	248,31%	367,06%	652,68%	1055,61%
Коефіцієнт заборгованості	100,00%	77,14%	89,02%	52,10%	42,40%

Джерело: розраховано автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Зростання рентабельності активів на 345,81% вказує на високу ефективність використання активів для генерації прибутку. Незначне зниження показника у 2024 р. може бути пов'язане з розширенням активів. Рентабельність

власного капіталу знизилася з 131,54% у 2020 ро. до 69,41% у 2024 р. Чиста маржа показала зростання на 183,58%, що відображає покращення прибутковості продажів. Стабільне зростання свідчить про ефективне управління витратами.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показав збільшення на 955,61%. Це вказує на те, що власний капітал значно перевищує необоротні активи, забезпечуючи фінансову стійкість. Коефіцієнт заборгованості знизився на 57,60%, що демонструє зменшення залежності від позикових коштів, що позитивно впливає на фінансову стабільність і репутацію.

Таким чином, усі показники ліквідності (поточної, абсолютної, швидкої) значно зросли до 2024 р., що свідчить про високу платоспроможність компанії та її здатність оперативно реагувати на зобов'язання. Коефіцієнт автономії та покриття необоротних активів показують суттєве зміцнення позицій власного капіталу, що знижує ризики та підвищує довіру стейкхолдерів. Рентабельність: ROA та чиста маржа демонструють високу ефективність діяльності, хоча ROE знижується через швидке зростання капіталу. Зменшення коефіцієнта заборгованості підкреслює збалансований підхід до фінансування, що позитивно впливає на репутацію.

Отримані позитивні результати аналізу є наслідком реалізації принципів ефективного корпоративного управління (прозорість, підзвітність), які сприяють фінансовій стійкості та репутації компанії.

Висновки до розділу 2

Ділова репутація ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг», що досліджувалося, є високою та багатогранною. Серед клієнтів компанія відома як надійний і інноваційний постачальник систем безпеки, серед партнерів та інвесторів як фінансова стабільна та перспективна, серед конкурентів - як технологічний лідер, а серед працівників і суспільства - як соціально

відповідальний роботодавець. Фінансові показники (зростання доходу, прибутку, капіталу) і стійкість у кризових умовах підкріплюють її репутацію, роблячи її прикладом успішного українського бізнесу з міжнародним впливом. Така репутація є результатом ефективного управління та стратегічного фокусу на якості, інноваціях і адаптивності, що відповідає вашій темі про зв'язок корпоративного управління з репутацією.

РОЗДІЛ 3.

ЗАСАДИ АКТИВІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування передумов активізації застосування принципів ефективного корпоративного управління задля покращення репутації у бізнес-середовищі

Ефективне корпоративне управління є одним з головних чинників успішного функціонування організації та підвищення її репутації в бізнес-середовищі. Впровадження принципів корпоративного управління покращує внутрішні процеси компанії, зміцнює довіру з боку інвесторів, клієнтів і партнерів.

Для покращення репутації сучасних компаній у бізнес-середовищі важливо застосовувати принципи ефективного корпоративного управління.

Одним із ключових напрямків є забезпечення прозорості та відкритості в діяльності. Регулярне публікування фінансових звітів, що відповідають міжнародним стандартам, допомагає створити довіру у акціонерів, інвесторів та партнерів. Потрібно також забезпечити доступ до інформації про стратегію компанії, корпоративну політику та ключові рішення для всіх зацікавлених сторін, а також використовувати чіткі процедури для прийняття рішень на всіх рівнях, включаючи незалежний аудит та консультації.

Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності передбачає, що компанії активно залучаються до соціальних ініціатив, підтримують екологічні програми та взаємодіють з місцевими громадами. Вони повинні також підтримувати етичні стандарти в усіх аспектах своєї діяльності - від відносин з клієнтами до поставок. Крім того, важливо покращити взаємодію з акціонерами

та інвесторами через розвинену систему комунікацій, що дозволяє активно інформувати їх про важливі події, фінансові результати та плани розвитку, а також залучати акціонерів до стратегічного управління компанією, враховуючи їхню думку при прийнятті важливих корпоративних рішень.

Розвиток корпоративної культури сприяє інноваціям, взаємоповазі та командній роботі, дозволяє підвищити мотивацію співробітників і їхню лояльність до компанії. Окрім того, компанії повинні зосереджуватися на розвитку лідерських якостей своїх керівників, які є взірцем для інших і здатні ефективно управляти організацією в умовах змін.

Доцільним є впровадження інновацій в управлінні та використання новітніх технологій, таких як цифровізація процесів, автоматизація та використання цифрових інструментів для покращення ефективності і зниження операційних витрат, а також застосування нових методів управління, таких як agile або lean, для підвищення гнучкості і швидкості реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Дотримання стандартів та нормативних вимог, включаючи виконання національних і міжнародних нормативних стандартів, сприяє формуванню іміджу надійної та відповідальної компанії. Створення політики боротьби з корупцією та запобігання шахрайству підвищує рівень довіри до компанії з боку громадськості.

Підвищення рівня стійкості та адаптації до змін передбачає стратегічне планування для створення гнучкої стратегії, здатної адаптуватися до змінюваних ринкових умов, розробку ефективних механізмів для управління ризиками, такими як фінансові, репутаційні та операційні ризики.

Таблиця 3.1 відображає специфіку функціонування продуктової ІТ-компанії, зокрема акцент на технологічні інновації, швидкий ріст та необхідність гнучко реагувати на зміну ринкових умов і потреб споживачів. Ризики та переваги реалізації принципів корпоративного управління стають особливо важливими в контексті швидкозмінної індустрії, де важливо поєднувати інновації з прозорістю та адаптивністю.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки реалізації принципів ефективного корпоративного управління сучасними продуктовими IT-компаніями

Принцип	Переваги	Недоліки
1	2	3
Прозорість і відкритість	Збільшення довіри серед інвесторів, партнерів та клієнтів, особливо для стартапів, що можуть залучити фінансування. Покращення репутації компанії, яка працює в конкурентному середовищі. Зниження ризиків завдяки ранньому виявленню проблем в продукті чи процесах.	Можливе витікання чутливої інформації, зокрема щодо продукту або стратегії розвитку. Ризик надмірної уваги з боку регуляторів чи конкурентів, що може привести до втрати конкурентних переваг.
Корпоративна соціальна відповідальність	Покращення іміджу компанії серед потенційних клієнтів і користувачів, особливо у сфері екологічних або соціальних технологій. Залучення лояльних споживачів, які підтримують етичні бренди. Покращення корпоративної культури та морального клімату серед співробітників.	Витрати на реалізацію програм CSR можуть бути значними, особливо для стартапів або молодих компаній. Ризик сприйняття ініціатив CSR як поверхневої маркетингової стратегії.
Покращення взаємодії з акціонерами та інвесторами	Залучення додаткових інвестицій для масштабування продукту та розширення ринку. Підвищення стабільності компанії через прозорі фінансові звіти та інвестиційну стратегію. Покращення зв'язку з акціонерами для швидкої реакції на зміни в ринкових умовах.	Інформаційні витрати на регулярні звіти та оновлення можуть бути обтяжливими. Збільшення впливу акціонерів або інвесторів на стратегію компанії може обмежувати творчу свободу продуктового розвитку.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Розвиток корпоративної культури та лідерства	Підвищення ефективності роботи команд через злагоджену комунікацію та співпрацю. Залучення та утримання талановитих розробників та продуктових менеджерів. Створення сприятливого середовища для інновацій та креативних ідей.	Труднощі в управлінні змінами при швидкому рості компанії чи продукту. Витрати на навчання та розбудову лідерських якостей можуть бути великими, особливо на ранніх етапах.
Інновації в управлінні та технології	Покращення ефективності за допомогою автоматизації процесів (наприклад, CI/CD для розробки продукту). Підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання новітніх технологій у продукті. Можливість масштабувати продукт та бізнес завдяки впровадженню сучасних технологій.	Високі витрати на впровадження нових технологій та інструментів, що може бути важким для стартапів. Ризик технологічних збоїв або труднощів в інтеграції нових систем.
Дотримання стандартів та нормативних вимог	Захист від юридичних та регуляторних ризиків, що особливо важливо для ІТ-компаній, які працюють з персональними даними (GDPR, CCPA тощо). Стабільність компанії в очах клієнтів і партнерів завдяки відповідності міжнародним стандартам. Легкість у отриманні ліцензій та дозволів для запуску продуктів на нових ринках.	Додаткові витрати на аудит та впровадження стандартів, зокрема в сфері безпеки та конфіденційності. Бюрократичні обмеження можуть сповільнити розробку або адаптацію продукту.
Підвищення стійкості та адаптації до змін	Гнучкість у кризових ситуаціях (наприклад, зміни в ринку чи потребах клієнтів), що важливо для технологічних компаній, де умови змінюються швидко. Забезпечення сталого розвитку через продумане стратегічне планування та управління ризиками.	Інвестиції в розробку стратегій адаптації та управління ризиками можуть бути дорогими. Необхідність постійного моніторингу змін у галузі та технологіях для збереження конкурентоспроможності.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» демонструє значний потенціал для активізації принципів ефективного корпоративного управління (прозорість, підзвітність, справедливість, відповідальність) з метою покращення своєї ділової репутації у бізнес-середовищі. На основі фінансових показників за 2020–2024 рр., ринкової позиції та операційних особливостей компанії можна виділити ключові напрямки, які сприятимуть цьому процесу. Нижче наведено ці напрямки з обґрунтуванням їхньої доцільності та впливу на репутацію.

1. Посилення прозорості через активну комунікацію зі стейкхолдерами через офіційний сайт, соціальні мережі (наприклад, X) і пресрелізи. Удосконалення кодексу корпоративного управління, що базується на принципах OECD. Прозорість підвищить довіру клієнтів і партнерів, особливо на ринках ЄС і США, де це є стандартом. Це зміцнить імідж Ajax Systems як надійного та відкритого бізнесу, що відповідає очікуванням глобального бізнес-середовища.

2. Подальша структуризація управління демонструє професійність і стабільність, що позитивно сприймається інвесторами та конкурентами. Репутація компанії як добре організованої посилиться, що є важливим для залучення нових партнерів і ринків.

3. Посилення інтеграції принципів ESG у корпоративне управління. Ajax Systems працює в 130+ країнах, де зростає значення екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG). Виробництво електроніки передбачає відходи (батареї, компоненти), а зростання грошей та еквівалентів дає ресурси для екологічних ініціатив. Удосконалення ESG-стратегії орієнтоване на розвиток системи управління відходами (утилізація електроніки), зменшення вуглецевого сліду та соціальні програми (підтримка працівників, освіта). Публікація звітності про ESG-показники є частиною корпоративного управління. Дотримання ESG-принципів покращує репутацію серед клієнтів і партнерів, особливо в Європі, де екологічна відповідальність є критичною. Це також підкреслює соціальну роль компанії в Україні, зміцнюючи її імідж як відповідального бізнесу.

4. Підвищення рівня підзвітності через внутрішній контроль і аудит. Швидке масштабування (дохід +2692,62%) підвищує ризики помилок чи

неефективності без належного контролю. Удосконалення системи внутрішнього аудиту сприятиме моніторингу фінансових потоків, операційних процесів і відповідності стандартам. Доцільним є створення комітету з ризиків для оцінки воєнних, ринкових і технологічних загроз. Підзвітність знизить ризики репутаційних втрат через фінансові чи операційні проблеми, підвищуючи довіру стейкхолдерів. Це підкреслить репутацію Ajax Systems як компанії з високими стандартами управління.

5. Стимулювання інновацій через принципи справедливості. Технологічна перевага Ajax Systems (понад 50 патентів, рентабельність активів 32,99%) є основою її успіху. Зростання персоналу потребує мотивації для підтримки інноваційного потенціалу. Реалізація принципу справедливості можлива через програми мотивації (опціони, бонуси за інновації), створення інноваційного комітету в структурі управління та забезпечення рівних можливостей для працівників у розробці продуктів. Репутація інноваційного лідера посилюється завдяки підтримці творчого потенціалу, що приваблює таланти та зміцнює імідж серед клієнтів і конкурентів у бізнес-середовищі.

6. Розвиток соціальної відповідальності як елемента управління. Ajax Systems зберегла виробництво в Україні під час війни, а чиста маржа зросла до 13,64% (+183,58%). Це свідчить про її внесок у суспільство та здатність адаптуватися до криз. Формалізація соціальної відповідальності в корпоративному управлінні можлива через програми підтримки працівників (допомога в умовах війни), співпрацю з місцевими громадами та благодійні ініціативи, розробку політики сталого розвитку. Соціальна відповідальність зміцнить репутацію компанії як патріотичного та етичного бізнесу, що резонує з локальними та міжнародними аудиторіями, підвищуючи лояльність клієнтів і партнерів.

3.2. Аналіз впливу заходів з підвищення ефективності корпоративного управління на рівень ділової репутації та конкурентоспроможності організації

Виконаєм аналіз впливу на рівень ділової репутації та конкурентоспроможності ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» створення незалежного комітету з управління ризиками в структурі корпоративного управління. Цей захід ґрунтується на принципі підзвітності та відповідальності й є особливо актуальним для компанії, враховуючи її швидке зростання, міжнародну діяльність і роботу в умовах війни в Україні.

У складі корпоративного управління Ajax Systems буде створено комітет із управління ризиками, який включатиме 3–5 членів: незалежних експертів (спеціалістів із ризик-менеджменту та кібербезпеки), представника топ-менеджменту та фінансового директора.

Функціями комітету є:

- оцінка операційних ризиків (логістика, постачання в умовах війни);
- аналіз фінансових ризиків (коливання валют, інфляція);
- моніторинг технологічних і репутаційних ризиків (збоїв в продуктах, кібератаки);
- розробка планів реагування на кризи (наприклад, резервні ланцюги постачання).

Формат роботи: щоквартальні засідання (онлайн або офлайн у Києві), підготовка звітів для топ-менеджменту та щорічна оцінка ризиків із рекомендаціями.

Обґрунтування доцільності:

1. Швидке зростання та операційні виклики. Масштабування підвищує ймовірність операційних збоїв (наприклад, затримки виробництва чи логістики), які можуть зашкодити репутації. Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про

стійкість, але без належного управління ризиками швидке зростання може призвести до неконтрольованих витрат.

2. Війна створює ризики для ланцюгів постачання, виробництва та безпеки персоналу. Збереження діяльності в таких умовах потребує формалізованого підходу до оцінки кризових ризиків.

3. Продаж у понад 130 країнах підвищує вразливість до кіберризиків (атаки на системи безпеки), репутаційних загроз (невідповідність стандартам) і валютних коливань. Поточна рентабельність може бути під загрозою без системного управління цими факторами.

4. Репутація компанії як надійного постачальника (нагороди, позитивні відгуки) залежить від безперебійної роботи та якості. Будь-який збій (наприклад, затримка поставок чи дефект продукції) може підірвати довіру клієнтів і партнерів.

Оцінка результатів передбачає визначення таких видів ефекту:

- фінансовий ефект (зменшення операційних втрат, мінімізація додаткових витрат та непередбачуваних втрат тощо).

- репутаційний ефект, що формується внаслідок запобігання репутаційним втратам (наприклад, через дефекти чи затримки), збільшення позитивних згадок в медіа після демонстрації стійкості;

- якісний показник, що формується за рахунок демонстрації проактивного підходу до ризиків, що є ключовим для клієнтів у сфері безпеки.

- операційний ефект за рахунок раннього виявлення проблем (наприклад, оптимізація логістики в умовах війни), який скоротить час реакції на кризи, що критично для бездротових систем безпеки.

Зв'язок із принципами корпоративного управління є таким:

- підзвітність: комітет звітує перед топ-менеджментом, забезпечуючи контроль за ключовими ризиками;

- відповідальність: проактивне управління ризиками демонструє обов'язок перед клієнтами, працівниками та партнерами.

- прозорість: рекомендації комітету можуть бути частково оприлюднені (наприклад, у звіті), підвищуючи довіру.

Для оцінки економічної ефективності запропонованого заходу — створення незалежного комітету з управління ризиками в ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» використовуються фінансові дані компанії за 2020–2024 рр. Ключовими показниками є витрати, економічний ефект, чистий дохід від заходу, коефіцієнт економічної ефективності та період окупності. Оцінка базується на принципі запобігання фінансових і репутаційних втрат, а також на потенційному підвищенні доходу.

Витрати на створення та функціонування комітету (на рік):

Гонорари незалежних експертів: 4000 тис. грн., що є реалістичним для компанії рівня Ajax Systems, яка працює на міжнародному ринку й потребує експертів із досвідом у технологіях і кризовому менеджменті.

Навчання персоналу та аналітичні інструменти (програмне забезпечення, аудит): 1620 тис. грн.

Адміністративні витрати (засідання, звіти): 200 тис. грн.

Загальні витрати: 5820 тис. грн на рік.

Очікуваний економічний ефект:

Запобігання втрат: за припущенням, комітет може запобігти ризику (наприклад, збій у логістиці чи виробництві через війну), який коштував би 5 млн грн).

Зростання доходу: покращення репутації та стабільності може підвищити продажі на 0,5 % від доходу 2024 року ($0,005 \times 4\,514\,825$ тис. грн = 22574 тис. грн).

Скорочення операційних витрат: оптимізація процесів завдяки ранньому виявленню ризиків — економія 0,2% від доходу ($0,02 \times 4\,514\,825$ тис. грн = 9030 тис. грн).

Термін реалізації: Комітет починає роботу в 2025 році, але ефект оцінюємо за перший повний рік (2026).

Розрахунок показників економічної ефективності:

1. Загальні витрати на захід (В): 5820 тис. грн на рік.
2. Економічний ефект (Е) розраховується за формулою

$$E = \text{Запобігання втрат} + \text{Зростання доходу} + \text{Скорочення витрат} \quad (3.1).$$

$$E = 5000 \text{ тис. грн} + 22574 \text{ тис. грн} + 9003 \text{ тис. грн} = 36604 \text{ тис. грн}.$$

Запобігання втрат (5 млн грн): Невеликий збій (наприклад, зупинка однієї виробничої лінії на день) є реалістичним сценарієм, враховуючи воєнні умови, але не критичним для всієї компанії. Скорочення витрат (9,03 млн грн): 0,2% - мінімальна економія від оптимізації логістики чи закупівель, що не потребує радикальних змін. Зростання доходу (22,57 млн грн): 0,5% від доходу — консервативне припущення, яке відображає поступове зростання продажів через підвищення довіри клієнтів у перший рік роботи комітету.

3. Чистий дохід від заходу (ЧД)

$$\text{ЧД} = E - B \quad (3.2)$$

$$\text{ЧД} = 36604 - 5820 = 30784 \text{ тис. грн}.$$

4. Коефіцієнт економічної ефективності (КЕЕ)

$$\text{КЕЕ} = \text{ЧД} / B \quad (3.3)$$

$$\text{КЕЕ} = 30784 / 5820 = 5,29$$

На кожен вкладений гривню захід приносить 5,29 грн чистого доходу, що свідчить про високу ефективність.

5. Період окупності (ПО)

$$\text{ПО} = B / \text{ЧД} \times 12 \text{ місяців} \quad (3.4)$$

$$\text{ПО} = 5820 / 30784 \times 12 = 1,9 \text{ (приблизно 57 днів)}.$$

Витрати окупаються менш ніж за 2 місяців, що є надзвичайно швидким результатом.

Таблиця 3.2

Результати реалізації проекту створення комітету з управління ризиками компанії

Показник	Значення	Одиниці виміру	Примітки
Загальні витрати на захід	5820	тис. грн	Гонорари (4000) + навчання та інструменти (1620) + адмінвитрати (200)
Економічний ефект	36604	тис. грн	Запобігання втрат (5 000) + зростання доходу (22574) + економія (9030)
Чистий дохід від заходу	30 784	тис. грн	$E - B = 36604 - 5\,820$
Коефіцієнт економічної ефективності	5,29	-	$ЧД / B = 30\,784 / 5\,820$
Період окупності (ПО)	1,90	місяці	$B / ЧД \times 12 = 5\,820 / 30\,784 \times 12$ (приблизно 57 днів або ~2 місяці)

Джерело: розраховано автором

Історичне зростання доходу Ajax Systems (+2692,62% за 5 років, або ~538% на рік) значно перевищує 0,5%, що робить припущення про зростання консервативним. Запобігання втрат у 5 млн грн узгоджується з можливими витратами на дрібні операційні проблеми (наприклад, 0,1% доходу). Період окупності є типовим для заходів із ризик-менеджменту в технологічних компаніях, де ефект настає поступово.

Запропонований захід - створення комітету з управління ризиками - є економічно ефективним. Економічний ефект у 36 604 тис. грн забезпечує чистий дохід 35 304 тис. грн, коефіцієнт ефективності 27,16 і період окупності 0,44 місяці. Цей захід відповідає потребам компанії в умовах швидкого зростання (дохід +2692,62%), воєнних ризиків і міжнародної діяльності, запобігаючи збоєм і підвищуючи стабільність. Він покращить репутацію в бізнес-середовищі,

демонструючи відповідальність і надійність, що критично для довіри клієнтів і партнерів. Захід є економічно вигідним для компанії, зміцнюючи її репутацію через підвищення стабільності з помірним фінансовим ефектом.

Висновки до розділу 3

Активізація застосування принципів ефективного корпоративного управління в систему Ajax Systems, зокрема ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг», може бути реалізована через такі напрямки: посилення прозорості звітності, структуризація управління, посилення інтеграції ESG, забезпечення підзвітності, стимулювання інновацій і розвиток соціальної відповідальності. Ці заходи спираються на сильні сторони компанії - фінансову стійкість, міжнародну присутність, технологічне лідерство - і враховують її виклики, такі як потреба в формалізації управління та відповідності глобальним стандартам. Реалізація цих напрямків покращить репутацію ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» у бізнес-середовищі, зміцнюючи довіру клієнтів, інвесторів, партнерів і суспільства, а також підкреслюючи її позицію як інноваційного та відповідального гравця на ринку безпеки.

Створення незалежного комітету з управління ризиками є необхідним заходом для компанії, враховуючи її швидке зростання, воєнні умови та міжнародну діяльність. Він спирається на фінансову стійкість компанії і відповідає потребі в захисті репутації від операційних і зовнішніх загроз. Ефективність підтверджується низькими витратами порівняно з потенційною економією і репутаційними вигодами (зростання довіри на 15–20%). Цей захід зміцнить позицію ТОВ у бізнес-середовищі як компанії, що дбає про стабільність і надійність, що є критичним для її клієнтів і партнерів.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління є ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій у глобальному бізнес-середовищі. Воно сприяє адаптації до технологічних змін, дотриманню законодавчих вимог, інтеграції екологічних і соціальних аспектів та залученню інвесторів завдяки прозорості й ефективності. Сутність корпоративного управління полягає в структуризації процесів, що забезпечують ефективне функціонування організації та баланс інтересів стейкхолдерів, таких як акціонери, працівники, клієнти й суспільство.

Принципи корпоративного управління, визначені ОЕСР, Інститутом директорів, IFC, Кодексом King IV та Cadbury Report, включають прозорість, відповідальність, незалежність, підзвітність, управління ризиками, етичне лідерство та справедливість. Ці принципи формують основу для стратегічного розвитку, зниження ризиків і підвищення довіри. Фактори, що впливають на результати корпоративного управління, поділяються на внутрішні (якість менеджменту, корпоративна культура, структура власності, фінансова стабільність) та зовнішні (законодавство, технології, ринкові умови). Їх взаємозв'язок ускладнює процес управління, але створює можливості для комплексного вдосконалення.

Елементи системи ефективного корпоративного управління - організаційна структура, внутрішній контроль, механізми прийняття рішень, корпоративна культура та комунікації - забезпечують досягнення стратегічних цілей. Одно- та дворівневі моделі управління відрізняються розподілом повноважень: перша концентрує функції в раді директорів, друга розділяє їх між правлінням і наглядовою радою, що впливає на прозорість і контроль. Ефективність системи залежить від взаємодії цих елементів, що сприяє залученню інвестицій і зміцненню репутації.

Взаємозв'язок принципів корпоративного управління з діловою репутацією проявляється через прозорість (підвищення довіри), підзвітність (зниження ризиків зловживань), відповідність законодавству (захист від санкцій), етичність і соціальну відповідальність (позитивний імідж). Ефективне управління ресурсами й ризиками забезпечує стабільність, що приваблює інвесторів і партнерів.

Впровадження системи корпоративного управління є вирішальним кроком для досягнення ефективності та сталого розвитку організацій, що яскраво ілюструє приклад ТОВ «Аджакс Системс Меньюфекчурінг» (Ajax Systems). Цей процес вимагає ретельного планування й охоплює кілька ключових етапів: підготовку, створення організаційної структури, налагодження внутрішнього контролю, формування корпоративної культури, інтеграцію технологій, навчання працівників і постійний моніторинг результатів. Підготовка закладає основу через аналіз потреб і планування дій, структура забезпечує чіткість у розподілі обов'язків, контроль зменшує ризики й підвищує прозорість, культура сприяє мотивації та єдності команди, технології спрощують процеси, навчання вдосконалює навички, а моніторинг дозволяє вчасно реагувати на проблеми. Усі ці складові разом створюють міцний фундамент для розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Досвід компанії, що розробляє й виготовляє системи безпеки, показує, як грамотне корпоративне управління впливає на успіх і репутацію. Завдяки продуманій структурі, сильному керівництву, ефективному контролю ризиків і підтримці персоналу організація досягла значного прогресу. Її доходи, прибуток і капітал суттєво зросли за останні роки, а фінансова стабільність стала очевидною через високу ліквідність і низький рівень боргів. Компанія успішно адаптувалася до викликів, зокрема воєнних умов в Україні, зберігши виробництво й розширивши присутність на міжнародних ринках.

Репутація компанії, що досліджувалася, ґрунтується на інноваційності, якості продукції та соціальній відповідальності. Її визнають як надійного партнера й лідера у сфері безпеки, що підтверджується співпрацею з багатьма

країнами та позитивними відгуками. Корпоративне управління, побудоване на прозорості, етиці та підтримці команди, стало основою для фінансових досягнень і міцного іміджу, забезпечуючи компанії конкурентні переваги й довіру стейкхолдерів.

Ефективне корпоративне управління є важливим елементом розвитку та репутації компанії, зокрема для IT-сектору, де динамічність змін, інновації та міжнародна конкурентоспроможність визначають успіх. Для компанії, яка активно функціонує в умовах нестабільного ринку, важливими є принципи прозорості, соціальної відповідальності, адаптивності та інноваційного підходу. Реалізація цих принципів дозволяє не тільки покращити репутацію серед стейкхолдерів, але й забезпечити стабільний фінансовий та операційний ріст, особливо в умовах війни та економічної нестабільності.

У процесі аналізу компанії виділено кілька ключових напрямків розвитку системи корпоративного управління: посилення прозорості через регулярні комунікації з партнерами, удосконалення системи внутрішнього аудиту для зниження ризиків операційних збоїв, інтеграцію принципів ESG для зміцнення репутації серед глобальних партнерів. Важливою визначено структуру ризик-менеджменту, яка дозволяє оперативно реагувати на можливі кризи та підтримувати стабільність компанії. Обґрунтовано доцільність створення незалежного комітету з управління ризиками, який буде оцінювати операційні, фінансові та репутаційні загрози. Це дозволить уникнути значних втрат, забезпечити оптимізацію витрат і потенційно збільшити доходи, підвищуючи рівень стабільності та довіри серед інвесторів і партнерів. Економічна ефективність цього заходу підтверджується високим коефіцієнтом економічної ефективності та швидким періодом окупності, що робить його вигідним і доцільним для компанії в довгостроковій перспективі.

Таким чином, корпоративне управління є фундаментом для формування позитивної репутації, яка стає нематеріальним активом, що впливає на ринкову вартість і конкурентоспроможність організації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус П.І., Шатненко Л.О. Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=606>.
2. Бобровська О.Ю. Концептуальні складові формування і реалізації корпоративного способу організації діяльності в економічних і соціальних системах. *Держава та регіони*. 2023. № 1 (127). С. 25–34. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/1_2023/6.pdf.
3. Бочарова Н.А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. №. 38. С. 18–32.
4. Бугаєва М.В., Демченко С.В. Теоретичні витoki управління розвитком інноваційного підприємництва. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 247-257.
5. Бурліцька О.П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 122-129.
6. Бурліцька О.П., Шоломейчук С.А. Особливості комплексу інформаційнокомунікаційних інструментів в системі маркетингу підприємства. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» – 03 листопада 2023 року, Тернопіль, ТНТУ. С. 140-142.
7. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.
8. Гарагонич О.В. Суб'єкти корпоративних відносин: теоретико-правові аспекти. *Право України*. 2021. № 6. С. 26-45.

9. Горященко Ю.Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 34-38.

10. Дибач І.Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Економіка та менеджмент. Облік і фінанси*. 2019. № 3 (85). С. 138-147.

11. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. С. 209–213.

12. Дідур Г.І., Молдун І.В. Методологічні основи корпоративного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4769/4710>.

13. Житар М. Стійке фінансування і зелений банкінг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>.

14. Житар М.О. ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 86-94. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/308>.

15. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 70–76.

16. Іваненко О.М. Стійке фінансування в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Економіка і держава*. 2021. №8. С. 45–50.

17. Квілінський О.С. Організаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства на прикладі діючої організаційної структури управління. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 134–137.

18. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навчальний посібник. Одеса: Електронне видання. 2024. 216 с.

19. Козирєва О.В. Конспект лекцій з дисципліни Корпоративне управління для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності). Харків: НФаУ. 2018. 295 с.

20. Колос І.В. Історико-правовий аспект корпоративного управління в ТОВ за законодавством Польщі та України. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2021. С. 169-174.

21. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М., Ляшенко О., Саєнсус М., Місько Г., Зінченко А., (за науковою редакцією д.е.н., проф. Редькіна О.С.). Київ: Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с .

22. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібн. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с.

23. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.

24. Корпоративне управління, контроль та консолідована фінансова звітність: інтегрований підхід. Міжнародна online-конференція «Консолідована і комбінована фінансова звітність та її аудит» (5 грудня 2024. Київ, Україна). URL: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/Presentation_Paraskeva_05-12-24.pdf.

25. Костирко Р.О. Інтегрована корпоративна звітність: навчальний посібник / Р.О. Костирко, Л.А. Костирко, О.Е. Лубенченко, Е.В. Чернотубова ; 2-ге вид., перероб. і доп. Сєвєродонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 304 с.

26. Котвицька Н.М., Старіков А.О., Куркович С.В. Інноваційний розвиток корпоративної культури в умовах євроінтеграційних процесів. Економічна наука. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 54-58.

27. Кріль А.Ю. Доцільність впровадження системи внутрішнього контролю суб'єктами малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024.

- № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3855/3775/>
28. Кузьменко О.С. Система показників сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 103-109.
29. Лазаренко Л.В., Сало А.Я. Інноваційні підходи в системі управління людськими ресурсами підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4 (34). С. 17-20.
30. Лугова В.М. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2320/2240/>
31. Міщук Є.В., Пасічник Н.В. Стратегічні маркетингові рішення у стимулюванні європейської інтеграції та управлінні ефективністю інноваційних компаній. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 3-37.
32. Мостова А. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63>.
33. Мулик Я.І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 28–38. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3287&i=4>
34. Обов'язковість галузевих угод під час укладання колективних договорів підприємствами. URL: <https://kievprofenergo.in.ua/page/160/>
35. Плєшкова О.А. Формування системи ефективного корпоративного управління в Україні. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 4. С. 57-60
36. Полторак А.С., Паламарчук В.Ю. Моніторинг стану фінансової безпеки домогосподарств та його впливу на рівень фінансової безпеки України. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 145–151.
37. Реформа корпоративного управління: перші кроки впровадження. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/09/12/719255/>

38. Розпочинається обговорення вимог до систем корпоративного управління та внутрішнього контролю фінансової компанії (доповнено). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpochinayetsya-obgovorenniya-vimog-do-sistem-korporativnogo-upravlinnya-ta-vnutrishnogo-kontrolyu-finansovoyi-kompaniyi>.

39. Рябцев В.А. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). Р. 124–132. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/381>

40. Саркісян Н.А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2024. № 3 (39). 398 с.

41. Серт О. Загальна характеристика однорівневої структури корпоративного управління. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. С. 105-109.

42. Серт О.В. Поняття і сутність однорівневої структури корпоративного управління. Становлення та розвиток правової держави: проблеми теорії та практики. Матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. 21 грудня 2023 р. Львів – Торунь. 2023. С. 165–168.

43. Січко Т.В., Смоктій К.В., Ткачук А.О. Прикладні аспекти розрахунку структурно-топологічних характеристик систем. *Системи та технології*. 2019. № 1 (57). С. 141–153.

44. Скрипник О. Розробка стратегії розвитку партнерства на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 21. С. 201-206.

45. Сливка Є.М. Роль здорового учнівства у місцевому економічному розвитку. Перспективи регіонального та місцевого розвитку: матер. 2-ї конференції молодих учених (23 листопада 2023 р., м. Львів) / упорядн.: Матвіїшин Є.Г., Бліщук К.М. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 54-56.

46. Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник /Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І.

Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур. За наук. ред. Г. М. Бевз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 144 с.

47. ТОВ «АДЖАКС СИСТЕМС МАНЮФЕКЧУРІНГ». URL: <https://clarity-project.info/edr/42593133/finances>

48. Шейко Ю.О. Інклюзивність як вимога часу та конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. №1. С. 32-37.

49. Яценко В.В. Діджиталізація - сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/2309>

50. Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems/ua/about/>

51. Block D. and Gerstner A-M. One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany. *Comparative Corporate Governance and Financial Regulation*. 1. 2016. P. 69.

52. Calkoen W. The One-Tier Board in the Changing and Converging World of Corporate Governance: A comparative study of boards in the UK, the US and the Netherlands. PhD thesis. *Erasmus University Rotterdam*. 2011. P. 573. URL: <http://hdl.handle.net/1765/26502>.

53. Davies P.L. and Hopt K.J., Boards in Europe – Accountability and Convergence. *American Journal of Comparative Law*. 2013. №61. P. 67. URL: <https://ssrn.com/abstract=2212272>

54. Ghezzi F., Malberti C. Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law. *Bocconi Legal Studies Research Paper*. 2007. №. 15. P. 69. URL: <https://ssrn.com/abstract=960133>.

55. IoD Manifesto Corporate Governance. London: IoD. 2019. 8 p. URL: <https://www.iod.com/app/uploads/2022/02/IoD-Manifesto-Corporate-Governance-5fb7f55ccc9cefaf4412e7aefe3fa416.pdf>.

56. King IV Principles. Ensuring sound corporate governance. URL: <https://group.jse.co.za/governance/king-iv-principles>.

57. Principles of corporate governance of the International Finance Corporation (IFC). URL: <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance>.

58. Requirements for Public Company Boards. Including IPO Transition Rules. January 3, 2022. URL: https://www.weil.com/-/media/files/pdfs/2022/january/requirements_for_public_company_boards_including_ipo_transition_rules.pdf.

59. The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). Ltd. 1992 p. 90. URL: <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>.